

一場大火的啟示

2019年10月台中大雅一處違規農地工廠發生大火，兩名消防人員因入火場找火點不幸罹難，引發外界抨擊，火場內已沒有人員受困，為什麼還要消防員進火場？據報載，台中市消防局長說，當時現場總指揮官是第一大隊黃姓組長，黃請周姓小隊長監控在廠房右側堆放南北雜貨的另一家公司，不要讓左側火勢蔓延過去。

周姓小隊長於2點50分回報，右側廠內有些許煙飄過來、但沒有明火，請兩位隊員持熱顯像儀進廠監測火源，十分鐘後小隊長見濃煙瞬間聚集，呼叫無線電兩人失聯，3點5分請第一梯次RIT（緊急救援小組）搜尋一樓未果，再派第二梯次RIT進場，發現二樓已燃燒，趕緊撤出，待尋獲兩人時身體遭重物壓住，已不幸罹難。

一名資深消防幹部透漏，雖然當時廠內沒有人員受困，但消防員除了救火，也要控制火勢，若因無人受困，就不積極尋找火源，事後廠房延燒、財損增加，消防員恐被業者控告瀆職，「做與不做，都兩難」。

另外，在2019年4月15日，有856年歷史的巴黎聖母院也發生一場大火。經過近400名消防員極力搶救，火勢在9小時後獲得控制，大火造成聖母院中央尖塔、大部分屋頂付之一炬，只剩

建築主體架構尚存。所幸由於古蹟正值整修，「12使徒」及「福音傳道者」銅像等多數無價藝術品早另行存放，得以幸運保存下來。另外，巴黎消防局也推文表示，所幸本次火災並無人喪命，僅有2名警察與1名消防員受到輕傷。

兩場火災，同樣面臨了財產保全的問題，一個是緊鄰火場的財產設備，若燒起來，有被業主提告的疑慮；一個是百年古蹟以及難以估計的資產，若被燒毀，將成為永遠的遺憾，但人身安全、財產保全孰重孰輕？我相信，現場指揮官面臨的壓力更大，因為火場的變化很快，這都是在幾分鐘之內必須做的決定，沒有太多的時間可以猶豫。

史蒂芬·柯維曾提出領導的準則，他認為領導者應具備以下幾點：

1.即知即行：

得到正確的信息，做出判斷同時轉化成實際的行動，並開始實踐。

2.獲知有效信息：

「知己知彼，百戰不殆」，不但認識自己，更清楚的掌握現況。

3.妥善準備：

「凡事豫則立，不豫則廢」，做好計畫與練習，為接下來做準備。

4. 切忌方向錯誤：

對領導來說，做對的事比把事情做對來得更重要，因此，事前想清楚為什麼要做，同時問自己：「還有別的方法可行嗎？」

5. 承受壓力：

前面的方向確定了，即使遇到困難也能有強大的心理態度去面對。即或不然，領導者也要承擔遇到挫折時的壓力，不可拍屁股走人。

6. 察看實現程度：

最終，不論成功與否，領導者都要比對計畫與成果，並進行檢討，從中找出可以讓計畫更完善的做法。

7. 自信者勝：

領導者的自信心會感染部屬，傳播正能量，與下屬共同努力。

8. 領導之途永無止境：

今天的成功是明天的基礎，領導者也要在組織成長的過程中不斷的學習，才能因應多變的環境。

9. 做出正確決定：

領導者做的決策影響甚遠、甚大，因此，做對事用對人，才能避免繞遠路。

從上面幾點來看台中這場大火，我們發現有三點值得思考：

一、人員職責定位不明確

有一回聽消防人員的演講，他說：消防人員的職責，首要應該是維護包括消防員、現場受困人員的人身安全，其次是控制火情避免擴大，再其次才是滅火。他還說：在火災現場，看到煙就應該要撤離，等看到煙變大或看見明火時都已經來不及了。以台中的火災來說，現場既然沒有人受困，就應該專注在避免災情擴大，雖沒看到明火，但有煙飄過來，顯示火已經往這個方向過來，派人前往探索，只會增加風險。

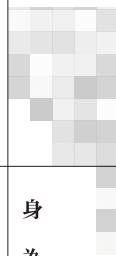
二、過去的經驗沒有產生作用

台灣地區許多工廠、倉庫多為鐵皮屋，當中只有鋼樑，而鐵皮屋的鋼樑很容易因高溫軟化或融化而崩塌，進而造成屋頂及邊牆向內塌陷為M型，過去鐵皮屋的火災發生次數很多，也幾乎都發生此類的現象，台中這場大火已經持續延燒一個小時以上，發生崩塌應該是可以預期的，就應該避免派人進入火場探索。

三、現場訊息不夠完整

看到國外的火災，現場除了建立指揮所和在火場裡外、周圍的消防員通訊之外，我們可以看到空中往往有直升機從高空觀察，讓現場指揮官可以從不同的角度了解現場。而在巴黎聖母院大火中，現場指揮官曾派出機器人進入探索，並藉以評估是否派人進入搶救文物。透過這種空中、平面，室內、室外的角度，可以更完整的掌握訊息。

《戰國策 趙策一》「前事之不忘，後事之師」，發生這樣的



災難，都不是大家所樂見的，更何況當中還造成人員的損失，因此，我們應該要從每一次的經驗中學到教訓，切不可在同樣的問題上一再跌倒，不但打擊下屬的信心，領導者也失去他的威信。

選擇策略，切忌招式用老。

過去成功的策略模式，

未來未必有效。

司徒達賢